

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“Disminución de los Índices de Rotación de Personal en la empresa Panatlantic Logistics S.A
mediante la aplicación de un Plan de Salario Emocional”***

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial

Autor: Jairo Renato Páez Salazar
Tutor: Dr. Álvaro Francisco Raza Caicedo

Promoción 2012-2013

Quito - 2014

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que han llegado a cumplir junto a mí este paso más dentro mi formación profesional y personal.

A mis familiares que me apoyaron en todos los ámbitos y conllevan junto a mí las adversidades que se presentan.

A mis maestros que dentro del proceso educativo pudieron brindarme los conocimientos necesarios para formar parte de los nuevos profesionales con sentido humanista.

A mi facultad de Ciencias Psicológicas que dentro de sus aulas se forman profesionales psicólogos que brindan la ayuda oportuna a las personas.

A mis compañeros de formación con los cuales se aprende a compartir momentos de amistad con recuerdos inmejorables.

DEDICATORIA

A mi papá, Carlos, que me inculcó que la educación es un pilar fundamental para el desarrollo y progreso de las personas, y que con su ahínco hemos logrado este nuevo paso.

A mi mamá, Alicia, que con su amor y confianza apoyó las decisiones que tomé en mi vida, lo que hizo que sea formado en valores importantes para vivir y formarme como persona.

A mi hermano, Carlos, que con su ejemplo puso en mí una semilla de mejora continua y que con su inmejorable apoyo hizo que pueda sobrellevar momentos difíciles con sus consejos y cariño.

A mi hermana Britany, la persona por la cual muchos de mis propósitos se llegan a cumplir, y a quien le debo un ejemplo de ser una buena persona.

A Pamela, mi apoyo incondicional y una persona que llegó a mi vida para poder llenarla de felicidad, con quien comparto momentos espectaculares y espero seguirlo haciendo.

A mí cuñada Marcela y sobrina Lía, quienes llegaron a mi familia y vida para alegrarla, aún más con la nueva bendición que tenemos junto a nosotros Renata.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito,

Yo, Jairo Renato Páez Salazar, autor de la investigación, con cédula de ciudadanía No. 1714016381, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo De Titulación: “Disminución de los Índices de Rotación de Personal en la empresa Panatlantic Logistics S.A mediante la aplicación de un Plan de Salario Emocional”; es original de mi autoría; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,



Jairo Páez Salazar

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Jairo Renato Páez Salazar en calidad de autor del trabajo de investigación sobre “Disminución de los Índices de Rotación de Personal en la empresa Panatlantic Logistics S.A mediante la aplicación de un Plan de Salario Emocional”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, *hace uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.*

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito,



Firma

C.C. 1714016381

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de investigación de psicología industrial, Gestión de Personal, específicamente desarrollo de la organización, salario emocional y rotación de personal. El objetivo es Analizar los índices de rotación de personal de la empresa PANATLANTIC LOGISTICS S.A, para reducirlos mediante la aplicación de un plan de salario emocional. La hipótesis plantea que la aplicación de un plan de salario emocional reduce los índices de rotación de personal de la empresa. Se fundamenta en la teoría de Frederick Herzberg quien propone una teoría de la motivación en el trabajo **enfaticando** que las personas se caracterizan por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa al comportamiento humano: las intrínsecas y las extrínsecas. Investigación no experimental, transversal – correlacional. La conclusión principal es que los índices de rotación de personal se redujeron de manera considerable luego de la aplicación del plan de salario emocional, es decir, que las estrategias, tips y factores aplicados en la empresa afectaron de manera positiva a la retención del talento y se recomienda seguir implementando estrategias de salario emocional en la empresa, sin descuidarlos más bien preocupándose por revisarlos, mejorarlos e implementarlos para retener al talento de la empresa.

CATEGORÍAS TEMÁTICAS

PRIMARIA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
GESTIÓN DE PERSONAL

SECUNDARIA: DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN
CONDICIONES DE TRABAJO

DESCRIPTORES:

SALARIO EMOCIONAL
ROTACIÓN DE PERSONAL
PANATLANTIC LOGISTIC S.A.

DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

DOCUMENTARY SUMMARY

This is a research on industrial psychology, namely Personnel Management, organizational development, emotional salary and personnel turnover. The research is intended to analyze personnel turnover indexes in PANATLANTIC LOGISTICS S.A, to reduce them by applying an emotional salary plan. The hypothesis proposes the application of an emotional salary plan intended to reduce personnel turnover indexes in the enterprise. It is based on Frederick Herzberg's theory that proposes a work motivation theory, highlighting that people are featured two needs diversely affecting human behavior: intrinsic and extrinsic. The research was non-experimental, transversal – correlational. The main conclusion is personnel turnover indexes were considerably reduced after the application of the emotional salary plan; hence, strategies, tips and factors applied in the enterprise positively affected talent turnover. Implementing emotional salary strategies is recommended, without leaving them unattended, but check them, improve and implement them instead in order to retain human talent in the enterprise.

THEMATIC CHARACTERISTICS

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
PERSONNEL MANAGEMENT

SECONDARY: ORGANIZATION DEVELOPMENT
WORK CONDITIONS

DESCRIPTORS:
EMOTIONAL SALARY
PERSONNEL TURNOVER
PANATLANTIC LOGISTIC S.A

GEOGRAPHIC DESCRIPTORS:
SIERRA, PICHINCHA, QUITO

I certify that I am fluent in both English and Spanish languages and that I have prepared the attached translation from the original in the Spanish language to the best of my knowledge and belief.


Ernesto Andino García
Translator



TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Declaratoria de Originalidad	iv
Autorización de la Autoría Intelectual	v
Resumen documental	vi
Documentary summary	vii
Tabla de contenidos	viii
Tabla de cuadros	x

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Preguntas	2
Objetivos	2
General	2
Específico	2
Justificación e importancia	2

MARCO TEÓRICO4

TÍTULO I.....4

1. Rotación de Personal	4
1.1 Definiciones y conceptos	4
1.2 Rotación vegetativa	5
1.2.1 Rotación Real	6
1.2.2 Rotación Potencial	6
1.2.3 Índices de rotación de personal	6
1.3 Causas que originan la rotación de personal	8
1.4 Ventajas y Desventajas-Costos	9
1.4.1 Ventajas.....	9
1.4.2 Desventajas-Costos	10

TÍTULO II12

2. Salario Emocional	12
2.1 Teorías que identifican factores de motivación de los trabajadores	12
2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	12
2.3 Teoría ERC de Alderfer	16
2.4 Teoría de los factores de Herzberg	17
2.4.1 ¿Qué es el salario emocional?	20
2.4.2 División.....	21
2.5 Beneficios del salario emocional	21
2.6 Formas de aplicación	22

MARCO METODOLÓGICO23

HIPÓTESIS	23
Definición Conceptual.....	23
Definición Operacional	23
Tipo de investigación	25
Diseño de investigación.....	25
Población y muestra	25
Técnicas e instrumentos	26
Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos.....	26

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
Presentación (Tablas y gráficos)	27
Análisis y discusión de resultados	37
Comprobación de hipótesis.....	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
Conclusiones.....	39
Recomendaciones	39
C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
Tangibles	40
Virtuales	40
ANEXOS	41
Anexo A. Plan aprobado	41
Anexo B. Glosario Técnico	53
Anexo C. Instrumentos.....	54
Anexo D. Plan de Salario Emocional.....	58

TABLA DE CUADROS

Tabla No. 1 Cuadro de Variables, Indicadores, Medidas e Instrumentos	24
Tabla No. 2. Edad de los investigados	27
Tabla No. 3. Género.....	28
Tabla No. 4. Nivel de Instrucción.....	28
Tabla No. 5. Estado Civil	28
Tabla No. 6.....	29
Tabla No. 7.....	29
Tabla No. 8.....	30
Tabla No. 9.....	30
Tabla No. 10.....	31
Tabla No. 11.....	31
Tabla No. 12.....	32
Tabla No. 13.....	32
Tabla No. 14.....	33
Tabla No. 15.....	33
Tabla No. 16.....	37

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN

Durante la presente investigación se identificaron dos factores que intervienen en el desarrollo de todas las empresas, como es la rotación de personal y el salario emocional. Del primer que en porcentajes normales ayuda a mejorar en la renovación de las empresas obviamente a mantener una homeostasis que servirá inclusive para el mejoramiento de los procesos y renovación de ideas por tal razón es importante que los talentos con potencial en las empresas se los debe retener y crear en general un ambiente positivo de trabajo con estrategias diferentes a las que por ejemplo por ley se puede otorgar a los colaboradores; pero en que porcentajes altos puede perjudicar al crecimiento y desarrollo de cada área de las empresas en general ya que existen costos de selección, inducción, capacitación, riesgos en el proceso productivo de la empresa y demás aspectos.

En lo que respecta al salario emocional como estrategia de retención de los talentos, entendemos que en empresas tradicionales no se utiliza pues se centran en las antiguas ideas de que el personal trabaja por necesidad y que no necesitan agregar medidas de mejoramiento de las relaciones entre la empresa y los empleados, como es el caso de estrategias como trabajo remoto, incluir actividades con los familiares de los colaboradores, buscar incentivos no económicos que promulguen un aliciente de compromiso con la empresa, entendiendo así que la empresa considera a todos los colaboradores como talento humano y no como herramientas de cumplimiento de tareas nada más.

Después de haber analizado y sintetizado se comprueba la hipótesis de que existe una relación entre el manejo de tips e incentivos empresariales hacia los empleados que hace que se amenore las salidas de talento clave que contribuye al crecimiento de la empresa y al mejor funcionamiento de la misma inclusive mejorando procesos e implementando ideas, sin desestimar que se debe mantener una rotación homeostática para evitar el declive de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de la Rotación de personal empieza a dificultar el crecimiento de las empresas cuando estas requieren que el personal se quede trabajando en una sola empresa, y empieza la fluctuación de oferta y demanda.

“El Salario Emocional” como una nueva perspectiva dentro del desarrollo de personal pretende mejorar condiciones de trabajo en forma global, lo que permitirá en este caso la reducción de la rotación de personal de la organización.

Es por aquello que se han tratado de manejar nuevos conceptos que ayuden a retener y “fidelizar” al Talento Humano de las organizaciones.

Surge la pregunta ¿Cómo mantener índices de rotación normales o cómo “fidelizar” a los colaboradores clave? ¿Cómo satisfacer a los colaboradores de manera no económica para evitar fugas?

Minimizar las tendencias de los colaboradores a buscar nuevas empresas o nuevos empleos sin importar consecuencias es la razón por la que se detalla el presente proyecto para minimizar los índices de rotación empresarial mediante la aplicación de un plan de Salario Emocional que de forma asertiva y positiva mejore relaciones entre empleador y colaborador; creando una organización en mejora continua.

Preguntas

¿El Salario Emocional como factor de desarrollo influye en los índices de rotación de personal de la empresa Panatlantic Logistics S.A.?

¿Cuáles son los índices de rotación de personal que presenta la empresa?

¿La aplicación de un plan de salario emocional mejorará los índices de rotación en la empresa?

Objetivos

General

Analizar los índices de rotación de personal de la empresa PANATLANTIC LOGISTICS S.A, para reducirlos mediante la aplicación de un plan de salario emocional.

Específico

1. Diagnosticar los índices de rotación de personal que se presentan en la organización
2. Diseñar y aplicar el Plan de Salario Emocional en la organización de acuerdo a los índices de rotación encontrados
3. Verificar la incidencia que tiene la aplicación de un plan de salario emocional

Justificación e importancia

Las nuevas perspectivas dentro del ámbito del desarrollo de los colaboradores de las organizaciones nos hacen proponer el tema de Salario Emocional como un nuevo aspecto en mejora de las condiciones del talento humano de las organizaciones actuales. La importancia de la presente investigación se da por la inclusión de nuevas ideas que sirvan para controlar o disminuir problemas como la rotación de personal, inconveniente que dificulta al crecimiento de las organizaciones y que en muchas ocasiones hace que se produzcan fugas del talento clave. Los resultados serán aplicados por parte de la Gerencia General con asesoría del departamento de Recursos Humanos para toda la empresa.

Tiene como finalidad la disminución de los índices de rotación de personal que presenta la organización y así mejorar las condiciones tanto de colaboradores y empleadores, “fidelizando” a los empleados clave que mejoran todos los procesos que se manejan en la empresa.

En el desarrollo de personal dentro de las organizaciones se busca mejorar cada una de las condiciones de los colaboradores, esta premisa es fundamental para pensar en la reducción de índices altos de rotación de personal.

Todo tema que proporcione mejoras en la calidad, calidez, buen ambiente y retención del talento es bueno y se lo debe promulgar bajo los lineamientos legales adicional de las políticas, misión, visión y reglamentos de la empresa.

MARCO TEÓRICO

TÍTULO I

1. Rotación de Personal

1.1 Definiciones y conceptos

“Fluctuación de personal entre una organización su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y de las que salen de ella”. (Chiavenato I, 2000, p. 188).

Todo esto se refleja en la relación porcentual entre las ingresos y los salidas; y el promedio en cierto periodo de tiempo, mediante la aplicación de fórmulas se puede entender dicha fluctuación, que arroja una realidad empresarial que comprende tanto la parte gerencial-administrativa, de recursos humanos como los mismos colaboradores es decir la parte operativa de la empresa.

La rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización.

Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización. (González M, 2006: 6)

Todo cambio que se produzca en la empresa ya sea por salidas o cambio internos se los debe manejar como una posibilidad de buscar talentos diferentes que contribuyan con el mejoramiento de la empresa, y de forma individual el mejoramiento de los colaboradores.

Una alta tasa de rotación en una organización da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y entrenamiento, al igual se puede decir que una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una empresa cuando personal con conocimiento salen y estos deben de ser remplazados tomando en cuenta el alto nivel de responsabilidad que conlleva esta, al igual podemos también ver el lado positivo de la rotación al verlos desde el punto de vista de que el empleado marginal o sub-marginal dejar la organización esto crea oportunidad para que sean remplazados por gente capacitadas, responsables y con alto grado de rendimiento lo que mejoraría la organización dándole a esta la oportunidad que escuchar ideas frescas. (Stephe Robbins, 1998)

En ocasiones las vacantes que se presenten en las organizaciones van a ser reemplazadas por colaboradores que se encuentran en la empresa, en puestos inferiores estructuralmente hablando, esto permitirá que las personas sientan satisfecho su trabajo y que busquen siempre mejorar al ver que su trabajo en general es valorado y tomado en cuenta por sus jefes o personas que lideren la organización.

1.2 Rotación vegetativa

“Es normal que se presente un pequeño volumen de entrada y de salidas de recursos humanos, lo cual genera una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema”. (Chiavenato I, 2000:189). Todo aquello puede estar destinado a que las operaciones de la empresa disminuyan (salida de personal) o incrementen sus operaciones o actividades (ingreso de persona.)

En muchas ocasiones ocurre que el *turnover* se escapa del control, esto se produce por varias causas ya sea por la propia empresa y por el mercado laboral que está presionando constantemente a los perfiles de personas que son requeridos por sus capacidades profesionales y personales.

“La rotación de personal por sí misma es un problema grave porque genera elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas”. (González M, 2006: 7)

La relación entre salidas e ingresos debe ser mediante un sistema homeostático y permitir tener un equilibrio dentro de la organización y caer en incrementar personal sin necesidad y prescindir de este sin razón afectando a las dos partes, empresa y colaboradores.

Para proteger una organización viva se debe mantener una rotación vegetativa, ya que al no actualizar el personal de la empresa, se puede considerar una empresa en declive, este personal nuevo generará nuevas ideas que podrían mejorar procesos y moldear características que mantengan a la organización en vanguardia, ya que con nuevas cualidades tanto personales como intelectuales potencializaran la gestión empresarial, con el tiempo siendo los nuevos líderes.

Las normas contraloran la conducta de los miembros al establecer criterios de lo correcto o incorrecto. Conocer las normas de determinado grupo nos permite explicar las actitudes y los comportamientos de sus miembros. (Stephen R. 2001)

Dentro de (Chiavenato I, 2000) encontramos los siguientes conceptos:

1.2.1 Rotación Real

Es la salida consumada ante la cual no es posible tomar ninguna medida pues el empleado ya se ha marchado de la empresa, por distintas causas en las que se manejaría despidos, renunciaciones, traslados, y que producen que el colaborador deje por completo la organización sin antes dejar un preámbulo de conciliación si este es un personal que tiene buen potencial y genera bien sus funciones; y procesos.

1.2.2 Rotación Potencial

El deseo latente del trabajador de marcharse, la correlación es directamente proporcional con la satisfacción de la empresa en el caso de la rotación potencial, y es la que más nos debe interesar porque es la única donde tenemos oportunidad de prevenirla o revertirla, con la conversación directa de parte del departamento de Recursos Humanos, verificando si las causas de la rotación potencial son reversibles y viables tanto para la organización como para el colaborador.

1.2.3 Índices de rotación de personal

El índice de rotación de personal puede obtenerse tanto para todo el personal de la compañía como por puesto, por departamento, por tipo de baja (renuncia, rescisión, licencia) etc. (Guth A, 1994)

El cálculo de los índices de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

- a) En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos se utiliza la ecuación.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde:

A= Admisiones de personal durante el periodo considerado

D= desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados).

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados. (Chiavenato I, 2000: 191)

- b) Cuando se trata de analizar la rotación y sus causas, en el cálculo no se consideran los ingresos, solo las desvinculaciones ya sea por iniciativa de la empresa o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización. (Chiavenato I, 200: 191)

- c) Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización solo se tiene que en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados. Una investigación efectuada por la Asociación Paulista de Administradores de Personal (APAP), en 34 grandes empresas de Sao Paulo, halló otra fórmula que tuvo gran acogida:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\left(\frac{N1+N2+N3+\dots}{a} \right)}$$

Donde

D: Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse

N1+N2+N3...: sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

A: número de meses del periodo.

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. [...] Gran parte de las desvinculaciones voluntarias se debe a una deficiente política de personal.

El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestren en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico [...] En realidad no existe un índice ideal de rotación, sino una situación específica de cada organización, en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. (Chiavenato, 2000: 192).

- d) Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{PE} \times 100$$

A: personal admitido

D: personal desvinculado

R: recepción de personas por transferencia de otros subsistemas (departamento o secciones)

T: transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

1.3 Causas que originan la rotación de personal

La rotación de personal se genera con base en renunciaciones, despidos, fallecimientos, ascensos y traslados, incapacidades médicas permanentes, términos de contrato por obra o por tiempo determinados y desaparición de puestos o plazas. (Alfredo Guth Aguirre, 1994).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en menor o mayor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

La comprensión del comportamiento del individuo empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, que se dividen en las siguientes cuatro categorías: actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje. (Stephen R. 2001)

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. (Chiavenato I, 2000: 195)

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios sociales
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización. Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización.

- La moral del personal de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- Las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.
- Las políticas disciplinarias desarrolladas por la organización.
- Los criterios de evaluación del desempeño.
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización. (Chiavenato I, 2000: 195).

Toda la información de las salidas de personal se obtiene mediante la aplicación de una entrevista de salida de personal donde se consulte cuáles son las causas para que la personas se desvincule, de cierta manera cuando es renuncia voluntaria, pues cuando es despido se toma en cuenta factores en una evaluación al desempeño que realiza el jefe, superior inmediato sobre la desvinculación del colaborador de la empresa.

1.4 Ventajas y Desventajas-Costos

1.4.1 Ventajas

- Permite que cada Personal que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.- Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo pueda no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.
- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el Líder que lleva dentro.
- Permite que cada Líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.
- Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente,
- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

1.4.2 Desventajas-Costos

El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar sus resultados y objetivos alcanzados tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia. (Chiavenato I, 2000: 198).

- Disminución en la producción y productividad del trabajo, lo cual puede estar originado por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente, de ahí que disminuyan los niveles de producción.
- Se incrementa la impuntualidad debido a que el trabajador no se siente comprometido con la empresa.
- Incremento de los accidentes de trabajo, debido a que los trabajadores nuevos aún no poseen la habilidad necesaria para aceptar el puesto de trabajo, puede aumentar el número de accidentes influenciado por la entrada de nuevos trabajadores que desconocen el proceso productivo.
- Se divulga una mala imagen de la empresa, los trabajadores que se marchan insatisfechos y con malas relaciones con la empresa, comienzan a manifestar afecciones negativas que genera una mala imagen, lo que afecta la contratación de nuevos empleados.
- Uno de los aspectos más críticos de la rotación de personal es el ambiente de laboral, es de la manera en cómo perciben el negocio las personas que se quedan, esta sensación de temor y desconcierto se da tanto si usted despiden un trabajador como si él decide irse, la empresa siempre pierde. (Cárdenas M, 2011)

Costos

La rotación de personal implica costos Primarios, secundarios y terciarios:

Costos Primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de ingreso
- Costo de desvinculación.

Costos Secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación:

- Efectos en la producción
- Efectos en la actitud de personal
- Costo extra laboral
- Costo extra operacional.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce en la organización, comunidad e individuo

Costos Terciarios de la Rotación de Personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables:

- Costo de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto. (Chiavenato I, 2000: 198).

TÍTULO II

2. Salario Emocional

2.1 Teorías que identifican factores de motivación de los trabajadores

Varias teorías identifican y nombran sobre las necesidades de las personas sobre diferentes aspectos de su vida, es así como detallamos algunas premisas que identifican que en las tareas laborales en cualquier de los ámbitos se necesita más de una remuneración económica para retener al talento y lograr que se desarrolle.

Explicamos mediante algunas teorías sobre la necesidad de incentivos, remuneraciones y todo lo que no sea económico más bien apegándonos al lado humano del trabajo:

Podríamos mencionar a varias teorías humanistas en las que se relaciona el talento humano o el ser humano como tal, como el ente importante e influyente en los proceso de la vida diaria. De tal manera se estudia e involucra al ser humano como un todo y no como partes pues se estaría tomando nada más ciertos aspectos que sesgarían al humanismo.

Existen algunos postulados que definen la teoría humanista:

- El término humanismo se relaciona con las concepciones filosóficas que colocan al ser humano como centro de su interés.
- De tal manera se estudia e involucra al ser humano como un todo y no como partes pues se estaría tomando nada más ciertos aspectos que sesgarían al humanismo.
- Al ser un ente que se relaciona con otras personas necesitamos estar vinculando varios aspectos de nuestras vidas a las personas que nos brindan calidez y tranquilidad.
- Todas las personas son conscientes de lo que hacen, quieren y les rodea por lo que pueden decidir sobre cualquier opción para su bienestar.

Bajo estos preceptos lo que deberían realizar las empresas u organizaciones es brindar la posibilidad de que cada uno de sus colaboradores decidan lo que son y lo que pueden llegar a ser, sin presionar a cambios extremos de conductas sino más bien formando seres humanos competitivos en la empresa.

2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Una de las teorías más conocidas en varios lugares en la Administración y Gestión de Recursos Humanos es la de Abraham Maslow.

Teoría que inicia mencionando jerarquías sobre la motivación humana en forma global e independiente, es luego cuando empieza a tomar forma dentro de la perspectiva del talento humano y las organizaciones en general. Su hipótesis afirma en que cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

De acuerdo a Maslow, la fuente de la motivación son ciertas necesidades. Las necesidades son biológicas o instintivas; caracterizan a los humanos en general y tienen una base genética. Con frecuencia influyen en el comportamiento de manera inconsciente. (Muchinsky, :383)

Necesidades fisiológicas.- Busca cumplir con las necesidades de supervivencia biológica básica del ser humano.

- Hambre - Comida
- Sed - Agua
- Sueño - Descanso
- De reproducción – Relaciones Sexuales
- Otras necesidades corporales

Para comparación entre el aspecto laboral a los colaboradores de cualquier empresa se lo debe dotar de un ambiente físico de trabajo adecuado (comodidad), descansos entre la jornada laboral (intervalos), y postular horarios de trabajo que no perjudiquen al normal desenvolvimiento. Aquí se compromete a adoptar medidas no económicas para satisfacer y mejorar la necesidad fisiológica.

Necesidades de Seguridad.- Busca garantizar la estabilidad de las personas.

- Seguridad
- Protección contra amenazas
- Peligro físico
- Peligro emocional

En el ámbito laboral lo que cada colaborador necesita es un trabajo donde se brinde seguridad, remuneración y beneficios adecuados, estabilidad y permanencia laboral.

Peligro emocional de acuerdo a la inseguridad de tener o no una buena imagen de su trabajo frente a sus jefes o supervisores, que podría afectar en la permanencia en su estabilidad emocional.

Necesidades Sociales.- Incluyen todas la relaciones sociales que mantenga la persona.

- Afecto
- Filiación
- Aceptación social
- Amistad
- Amor
- Integración
- Relaciones humanas en general

“Toda organización vela en pro de mejorar la relación con los colegas, compañeros de trabajo, interacción con los clientes internos y externos, relación con los jefes y superiores amigables”. (Chiavenato I. 2002).

Básico es el hecho de que las personas necesitan socializar para poder continuar en este caso trabajando de la mejor manera y que mediante la vinculación a familiares o amigos de estos pueden aún más comprometer a la empresa y sus trabajadores.

Necesidades de Estima.- Incluye factores internos de estima, como respeto a sí mismo, sentido de competencia, factores externos de estima

- Estatus
- Consideración
- Atención
- Prestigio
- Aprobación de la familia
- Aprobación de sus amistades
- Reconocimiento de la comunidad

Uno de los factores importantes es la necesidad de estima que tienen los colaboradores de las empresas que incluye Reconocimiento por parte de la empresa como tal y de las jerarquías, responsabilidad con el trabajo y funciones asignadas, orgullo del lugar donde se encuentra prestando sus servicios, ascensos, promociones, plan carrera dentro de la empresa.

Ofrecer a nuestros colaboradores planes de carrera reales o promover movimientos internos hará que ellos tengan presente que nos preocupamos no solo del giro del negocio sino más bien de un desarrollo conjunto-integral

Necesidades de Autorrealización.- “Es la necesidad más elevada del ser humano. Al respecto Chiavenato manifiesta: constituye el impulso de ser aquello que es capaz de ser y maximizar las aptitudes y capacidades potenciales”. (Chiavenato I, 2002)

Incluyen el crecimiento personal y la realización plena del potencial de la persona.

- Educación
- Pasatiempos
- Crecimiento personal

Al reconocer todos estos aspectos podemos caer en la premisa que todo colaborador tiene como necesidad máxima la Autorrealización. Esto se lo identifica en tener un trabajo desafiante, diversidad en sus funciones, autonomía, participación en las decisiones, crecimiento profesional.

Es importante reconocer la importancia de seguir mejorando necesidades de nuestros colaboradores así poder mantener un equilibrio entre los que se nombra como necesidades básicas y superiores, sin desestimar ninguna de ellas.

“Las necesidades humanas se disponen en una jerarquía de modo que, cuando una necesidad es satisfecha relativamente, la próxima necesidad más elevada se convierte en la dominante del comportamiento de la persona”. (Chiavenato, 2002). Las necesidades más elevadas sólo influyen en el comportamiento cuando las necesidades más bajas están satisfechas.

Se diferencian dos clases de necesidades: las de bajo nivel (necesidades fisiológicas y de seguridad) y las de alto nivel (social, de estima y de autorrealización).

“Las primeras se satisfacen de manera externa (remuneración, contratos de trabajo, relación profesional o personal, etc.) y las segundas se satisfacen internamente (persona)”. (Chiavenato I, 2002).

Simplemente no debemos direccionarnos con satisfacer las necesidades de bajo nivel ya que con satisfacer las necesidades de alto nivel es como podremos retener y estabilizar al talento humano de nuestra organización.

2.3 Teoría ERC de Alderfer

“Alderfer en su obra *Organizational Behavioran Human Performance* habla sobre las necesidades humanas comparándolas con las organizaciones de la misma manera pero de manera más simplificada que Maslow. Se reduce de 5 a 3 necesidades esenciales: Existencia, Relación y Crecimiento”. (Alderfer C. en Chiavenato I, 2002)

Su teoría llamada ERC parte de 3 premisas esenciales:

La primera indica que existen:

Necesidades de Existencia.- Incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow, que ocupa bienestar físico, existencia, conservación y supervivencia.

Incluye

- Salario (económico)
- Beneficios sociales
- Condiciones de ambiente de trabajo
- Seguridad en el trabajo.

Necesidades de Relación.- Contiene las necesidades sociales y los componentes externos de la estima de Maslow. La necesidad de relacionarse con otras personas.

Incluye

- La sociabilidad
- Relaciones interpersonales

Necesidades de Crecimiento.- Sujeta los componentes intrínsecos de la estima y de autorrealización mencionada por Maslow.

Tiene que ver con el creer en sí mismo.

- Desarrollo del potencial humano
- Deseo de crecimiento
- Competencia Personal

Todas estas premisas determinan que varias de las necesidades de las personas se van satisfaciendo de acuerdo a las posibilidades que tiene cada una, y en este caso de acuerdo a las posibilidades que tiene en la empresa.

En la segunda:

Maslow mencionaba que las necesidades se llevan por un orden jerárquico.

En la teoría ERC se menciona el principio de frustración y regresión, según la cual una necesidad superior se activa si una inferior no está satisfecha. Cuando una persona se siente frustrada es su intento de satisfacer necesidades crecientes, otras necesidades inferiores afloran a la superficie como motivadores de su comportamiento. Por ejemplo cuando una persona está frustrada en sus necesidades superiores tiende a comer más o beber, caemos en cuenta que se pasa de una necesidad inferior a una superior solo cuando la primera está satisfecha. (Chiavenato I, 2002).

Menciona en la tercera:

“A diferencia de Maslow en esta teoría si pueden ser satisfechas varias necesidades a la vez y en cualquier orden, explicando cómo una persona puede orientarse hacia el crecimiento, la existencia, relaciones y éstas pueden estar actuando en cualquier momento”. (Chiavenato I, 2002).

2.4 Teoría de los factores de Herzberg

Propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la Teoría de los dos factores: higiénicos y motivacionales.

Factores Higiénicos o de insatisfacción: están asociados al contexto del trabajo, es decir, a aquellos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo. La insatisfacción está ligada más con el ambiente en que la persona trabaja que con la naturaleza del trabajo en sí. (Chiavenato I, 2002:600).

Interpretando este tema, lo que relacionamos es el hecho de los trabajadores necesitan que sus factores más básicos estén satisfechos para poder tener un buen desempeño y esto se lo compara con la realidad de la rotación de las personas que se sienten insatisfechas en los factores motivacionales e higiénicos.

Los factores Higiénicos incluyen:

- Salario
- Política-Directrices
- Estilo de supervisión
- Condiciones ambientales de trabajo
- Seguridad

- Relaciones con el superior
- Relación con los subordinados

“Son los factores del entorno. Están relacionados con las fuentes de insatisfacción en el trabajo” (Chiavenato I, 2002:600)

Con la satisfacción de este tipo de factores higiénicos llamados por Herzberg, podemos recaer en las premisas de Maslow que mencionaba que las necesidades básicas deben ser satisfechas para incursionar en las superiores. Tales como un salario acorde a las funciones que determina el puesto de trabajo y que dentro de esas funciones que cumple tenga la seguridad necesaria para trabajar, políticas adecuadas para el mejoramiento continuo por ejemplo o para un plan carrera dentro de la organización, todo eso y más engloba los factores de insatisfacción para los trabajadores si en realidad no están satisfechos.

Factores de Motivación o de satisfacción: Están relacionados con el contenido del cargo. Incluyen el trabajo en sí

- Responsabilidad
- Crecimiento
- Progreso
- Realización Personal

Se relaciona con las fuentes de satisfacción en el trabajo. (Chiaventao I, 2002:601).

Posibilidades de responsabilidades mayores, que se proyecten a supervisión hace que la persona en el momento del trabajo tenga mayor proyección a estar motivada, esto le permitirá crecimiento-progreso continuo que le permitirá tener realización personal y además profesional.

Los factores de motivación que menciona

Herzberg menciona que cada necesidad al ser satisfecha produce en el ser humano que trabaja motivación, toda esta motivación enfocada al cumplimiento de objetivos y metas puntuales que contribuyen al desarrollo empresarial y particular.

Si bien es cierto al existir estos dos factores que menciona Herzberg en su teoría se mantiene la idea de que se deben satisfacer las 2 necesidades que al fin y al cabo son recíprocas al momento de compaginarse en el ámbito laboral en general.

En toda organización se debe promulgar el satisfacer las necesidades básicas (higiénicas) para poder solventar las necesidades motivadoras es decir las necesidades de mejoramiento continuo que hará que los buenos colaboradores muestren fidelidad hacia la empresa, y sean ellos luego la imagen corporativa satisfactoria.

El modelo de Herzberg está orientado hacia el comportamiento en el trabajo, y el administrador puede utilizarlo con facilidad, [...] Es una teoría de los determinantes de la satisfacción e insatisfacción en el empleo, y no propiamente una teoría de motivación. (Chiavenato I, 2002:6001).

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

La plenitud en la gestión del talento humano sería no fijar políticas higiénicas que se expresen en desmotivación, si sólo utilizamos este tipo de factores las personas se sentirán típicamente desmotivados.

Para todas las perspectivas dentro de la administración del talento humano se identifica a los colaboradores como fuente principal del proceso productivo de las empresa y como tal deben haber políticas estrategias que sirvan para mantener aliados a los trabajadores a las empresas y que generen un desarrollo sustentable e integral.

Hablar por ejemplo de compensación total parte de que las personas tienen distintos niveles de motivación y por ello es necesario que los planes de las empresas a este respecto consideren distintos elementos como, incentivos a largo plazo, compensación variable, beneficios y prestaciones, así como compensación emocional o no monetaria.

En otras teorías podemos encontrar a autores que mencionan:

Carl Rogers es uno de los autores más conocidos del movimiento humanista. Su método terapéutico, la terapia centrada en el cliente, o terapia no directiva, parte de la hipótesis central de que el individuo posee en sí mismo medios para la autocomprensión y para el cambio del concepto de sí mismo, de las actitudes y del comportamiento autodirigido. El terapeuta debe proporcionar un clima de actitudes psicológicas favorables para que el paciente pueda explotar dichos medios.

2.4.1 ¿Qué es el salario emocional?

El salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adapten a las necesidades de las personas de hoy.

Como cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. (Gay F, 2006)

Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contra- prestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de que se trate (vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactores en el contexto del clima laboral) se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos (la motivación del artista, en términos coloquiales) y, muy especialmente, a los motivos. (Gay F, 2008: 129)

La retribución emocional no es una fórmula nueva sino una estrategia de recursos humanos que las empresas de éxito comenzaron a implantar en sus organizaciones hace ya tiempo para lograr tener una plantilla satisfecha, mejorar su rendimiento y consolidar un auténtico engagement (alinearse a los trabajadores con los objetivos de la empresa y comprometerles con su proyecto). (Hurtado A, 2013: 1)

Para crear una cultura de grandeza, su primera responsabilidad fue crear un ambiente que diera rienda suelta a las mentes, los corazones y la imaginación de su gente, para que puedan alcanzar la misión, la visión, valores y objetivos de la organización. (De Pree M, 1987)

“Las personas no deben considerarse como recursos humanos. El dinero, instalaciones y equipos son recursos, pero las personas son el corazón y el alma de esta empresa”. (De Pree M, 1987)

Según un estudio de Villafañe y Asociados, la primera aspiración de una persona en su trabajo es mantener una buena relación con su jefe inmediato y que éste sea íntegro, confiable y que reconozca y valore el trabajo de sus colaboradores. Por su parte, para el Great Place to Work Institute (GPTW), las mejores empresas para trabajar promueven relaciones laborales que se construyen y perfeccionan a través de la confianza recíproca entre los líderes y sus colaboradores. En términos prácticos, según el GPTW, los mejores lugares para trabajar tienen un desempeño 3 veces superior al promedio del mercado, un 50% menos de rotación voluntaria, y generan mayor satisfacción del empleado, un sólido sentido de pertenencia y un fuerte compromiso hacia su equipo y sus líderes.

Todo esto se ve reflejado en los subistemas que se manejan como talento humano o gestión del talento ya que se ve reflejado en la satisfacción de los colaboradores, reduciendo por ejemplo la rotación de personal y todo lo que conlleva este problema en las empresas.

2.4.2 División

Podemos dividir al salario emocional en:

- Elementos intrínsecos

Todos los elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa, por ejemplo la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo, etc.

- Elementos extrínsecos

Los elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo. En esta categoría tienen cabida las nuevas fórmulas de remuneración flexible, las medidas de conciliación vida personal/laboral, los servicios complementarios, etc.

El salario emocional cada vez toma más fuerza e importancia de acuerdo al cambiante modo de relaciones laborales y cambios de necesidades de la sociedad actual, es por tal motivo es necesario mencionar algunos aspectos que están ligados a este nuevo factor de retribución organizacional. Podemos mencionar:

- El aspecto individual del ocio
- La resistencia ante los sistemas rígidos
- La creciente necesidad de conciliación de la vida personal y laboral
- La puesta en valor de elementos intangibles en la valoración de las organizaciones y su relación con los trabajadores.
- La competencia empresarial y sus nuevas estrategias de reclutamiento del talento humano, lo que provoca la rotación.

2.5 Beneficios del salario emocional

La aplicación de políticas o estrategias de salario emocional dentro del modelo de retribución organizativo tiene beneficios muy importantes. Beneficios que por su propia naturaleza muchas veces no son cuantificables.

- Fideliza al talento humano, el cual suele residir en personas que por, motivos generacionales o de formación, valoran los beneficios intangibles.
- Refuerza la implicación en los objetivos de la organización
- Aumenta el compromiso de los trabajadores, ante sus funciones y responsabilidades
- Tiene un impacto muy positivo en el sentido de pertenencia
- Flexibiliza la organización haciéndola más competitiva y más orientada a objetivos.

Las ventajas de la retribución emocional son diversas: empleados con elevados índices de productividad y competitividad, índices de rotación del personal bajos, reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal y niveles bajos de absentismo. (Hurtado A, 2013: 2).

2.6 Formas de aplicación

Una política de retribución basada en el salario emocional cuenta con un amplio abanico de posibilidades que lejos de ser excluyentes, pueden combinarse para ofrecer una mayor flexibilidad.

Las empresas exitosas tienden a mejorar las relaciones interpersonales entre los jefes y sus colaboradores, todas las aplicaciones de salario emocional deben ir enfocadas a las políticas y directrices de la empresa, así los colaboradores se encaminan al desarrollo integral y recíproco.

Se puede trabajar en varias opciones para que cada una de las estrategias y conceptos del salario emocional se implementen en las empresas:

- Ser transparente.
- Mantener una comunicación fluida.
- Preocuparse por conocer, investigar y satisfacer las necesidades de los trabajadores. ¾
Hacerle saber al empleado lo que se espera de él cada día.
- Dar libertad.
- Supervisar y reconocer.
- Generar la conexión, “el lazo”, entre el equipo y con el proyecto empresarial.
- Inspirar e impulsar la cultura organizacional.

MARCO METODOLÓGICO

HIPÓTESIS

- **“La aplicación de un plan de salario emocional reduce los índices de rotación de personal de la empresa”**

Definición Conceptual

1.- Rotación de Personal: Fluctuación de personal entre una organización su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y de las que salen de ella.

2.- Salario Emocional: Forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, la cual recibe un empleado por la aportación laboral que este realiza dentro de la organización.

Definición Operacional

Identificación de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: Plan de salario emocional

VARIABLE DEPENDIENTE: Rotación de personal

Tabla No. 1 Cuadro de Variables, Indicadores, Medidas e Instrumentos

<p>Hipótesis</p> <p>La aplicación de un plan de salario emocional reduce los índices de rotación de personal de la empresa.</p>	Variable Independiente	Indicadores	Medida	Instrumentos
	Salario Emocional	<ul style="list-style-type: none"> ESTRATEGIAS EVALUACIÓN DEL PLAN 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo remoto Día libre por cumpleaños Tarde libre por cumpleaños laboral Capacitación en competencias laborales Actividades junto a familiares Estímulos por cumplimiento de objetivos Estímulo por puntualidad El mejor compañero-pana del mes. Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de salario emocional Cuestionario
	Variable Dependiente	Indicadores	Medida	Instrumentos
	Rotación de Personal	1. Índice de rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de rotación alto Porcentaje de rotación bajo 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de ingresos y egresos de personal

Fuente: Proyecto de investigación.

Realizado por: Jairo Páez

1.- Rotación de Personal: Se evalúo índices de rotación a través de la fórmula de rotación de personal de Idalberto Chiavenato, en la que se obtiene un porcentaje en un tiempo determinado, como se detalla:

- En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos se utiliza la ecuación.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Dónde:

A= Admisiones de personal durante el periodo considerado

D= desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados).

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados. (Chiavenato I, 2000: 191)

2.- Salario Emocional: a través de la elaboración de un cuestionario de Salario Emocional del cual se realizó un pilotaje en la empresa Moanplast Cia. Ltda., empresa con similares características a las de Panatlantic Logistics empresa en la cual se va a realizar la investigación.

Tipo de investigación

CORRELACIONAL, pues se analiza la relación existente entre las variables como salario emocional y rotación de, además de ser una investigación que tiene un límite de tiempo que va de enero de 2013 a octubre 2013 según se detalla en el cronograma del plan de investigación.

Diseño de investigación

Investigación no experimental, transversal, puesto que las variables descritas en la investigación no fueron manipuladas, es decir se observaron en su forma natural sin alterar o realizar cambios, por ejemplo en el tema de la Rotación de Personal se tomará en cuenta que existen diversas formas en las que se produce más no es parte de alguna manipulación investigativa.

Población y muestra

Se tomó en cuenta para la investigación a toda la población en general de la empresa Panatlantic Logistics S.A., es decir 60 colaboradores que van a ser parte del estudio, ya que al ser una población pequeña se considerará todo el universo.

Técnicas e instrumentos

Para esta investigación se utilizaron dos instrumentos, considerados como los más factibles tras el análisis de validez:

- Registro de ingresos y salida de personal
- Cuestionario de Evaluación del Plan de Salario Emocional

Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos

La fórmula de rotación de personal ha sido determinada por Idalberto Chiavenato en la que se indica que para planeación de recursos humanos se utiliza la fórmula descrita anteriormente, cabe mencionar que este tipo de ecuación se utiliza ya en otras investigaciones para determinar índices de rotación de las empresas en general, para identificar el porcentaje de tal factor.

El cuestionario de salario emocional se lo realizó en base a los postulados relacionados con el salario emocional, con la elaboración de 10 preguntas con cinco opciones de respuesta en base a la escala de Likert determinada así: Totalmente de acuerdo, de acuerdo como las opciones positivas de la encuesta, ni de acuerdo ni en desacuerdo para respuestas ni positivas ni negativas, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo para respuesta negativas en la encuesta. Este cuestionario se lo validó en la empresa Moanplast Cía. Ltda., al personal con características similares a la población de investigación, sin distinción de género, constituyendo una muestra de 15 personas. En relación a los resultados se puede señalar que el cuestionario fue semánticamente comprensible ya que todas las preguntas fueron contestadas sin problema alguno por la población piloto y sin dejar vacíos lo que nos da un parámetro de confianza. En relación a los porcentajes observamos que por ejemplo en la pregunta # 2 que dice si los colaboradores se han visto beneficiados por incentivos adicionales a su salario económico encontramos que los porcentajes en la opción de acuerdo se encuentran similares con un 53% en el plan piloto y un 55% en la empresa investigada; así como en la pregunta # 8 en las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo encontramos porcentajes similares tanto en la empresa investigada como en la piloto.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación (Tablas y gráficos)

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE SALARIO EMOCIONAL

TABLA No. 2. Edad de los investigados

EDADES	F	F %
19	1	1,67
20	16	6,67
25	4	6,67
26	1	1,67
27	2	3,33
28	3	5
29	2	3,33
31	2	3,33
32	4	6,67
33	2	3,33
34	4	6,67
35	3	5
36	3	5
37	5	8,33
38	2	3,33
39	3	5
41	2	3,33
42	2	3,33
43	3	5
44	1	1,67
45	1	1,67
46	1	1,67
49	1	1,67
52	1	1,67
53	1	1,67
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.

Realizado por: Jairo Páez

INTERPRETACION: La población con porcentaje mayor es la femenina esto a considerar dentro de los resultados que tendrá la investigación ya que tenemos mayoritariamente mujeres en la empresa.

TABLA No. 3. Género

Género	F	F %
Masculino	25	41,67
Femenino	35	58,33
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.
Realizado por: Jairo Páez

La población con porcentaje mayor es la femenina esto a considerar dentro de los resultados que tendrá la investigación ya que tenemos mayoritariamente mujeres en la empresa, esto demuestra que en la empresa existe equidad de género en el cumplimiento del trabajo y funciones.

TABLA No. 4. Nivel de Instrucción

Instrucción	F	F%
Primaria	2	3,33
Secundaria	25	41,67
Superior	32	53,33
Técnico	1	1,67
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.
Realizado por: Jairo Páez

En la presente Tabla se evidencia que en la empresa se cuenta con colaboradores con estudios indistintos, lo que dentro de la investigación servirá para determinar criterios diferenciados de los colaboradores.

TABLA No. 5. Estado Civil

E. Civil	F	F%
Soltero / a	19	31,66
Casado / a	34	56,67
Unión Libre	3	5
Divorciado / a	3	5
Viudo / a	1	1,67
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.
Realizado por: Jairo Páez

Para la presente investigación se cuenta con colaboradores de distinto estado civil, que dentro de la investigación servirá mucho para poder aplicar las estrategias y tácticas para lograr los objetivos.

CUESTIONARIO DE SALARIO EMOCIONAL

1.- Considera Ud. Que a partir del mes de abril de 2013 se incrementó actividades para su satisfacción laboral dentro de la empresa?

TABLA No. 6

Escalas	F	F %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	8,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	13,33
De acuerdo	37	61,67
Totalmente de acuerdo	10	16,67
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.

Realizado por: Jairo Páez

INTERPRETACIÓN:

El cuadro nos muestra que las actividades tendientes a elevar la satisfacción laboral, implementadas por la empresa, han tenido un impacto positivo en los trabajadores ya que la gran mayoría califica positivamente dichas actividades.

2. Cree que además de la remuneración salarial usted se ha visto beneficiado con incentivos que le han permitido mejorar su trabajo?

TABLA No. 7

Escalas	F	F %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	36,67
De acuerdo	33	55,00
Totalmente de acuerdo	5	8,33
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.

Realizado por: Jairo Páez

INTERPRETACIÓN: Esto nos indica que las personas consideran que los incentivos no económicos han permitido mejorar su trabajo en forma considerable mejorando el pensamiento de que solo el salario económico sirve para mejorar el trabajo y sus funciones.

3.- Considera que los beneficios incrementados a partir del mes de abril satisfacen necesidades de tipo personal y profesional.

TABLA No. 8

Escalas	F	F %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	5,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	28,33
De acuerdo	31	51,67
Totalmente de acuerdo	9	15,00
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.

Realizado por: Jairo Páez

INTERPRETACIÓN: Con esto se demuestra que las estrategias implementadas han servido para satisfacer necesidades personales en las que se incluye actividades con familiares o amigos sin desestimar el tema profesional dentro de la empresa.

4.- La empresa aporta a los colaboradores prestaciones diferentes a las que otorga la ley, contribuyendo a la retención del talento humano.

TABLA No. 9

Escalas	F	F %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	8,33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	33,33
De acuerdo	20	33,33
Totalmente de acuerdo	15	25,00
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.

Realizado por: Jairo Páez

INTERPRETACIÓN: Concuerdan los colaboradores de la empresa en que se han aumentado prestaciones entendiéndose esto por estrategias, tips, actividades que las que por ley obvio demanda cualquier empresa, dándole un plus empresarial.

5.- En el tiempo transcurrido a partir de la aplicación del plan de salario emocional en la compañía ha encontrado Ud. Beneficios diferenciadores que motivan su permanencia?

TABLA No. 10

Escalas	F	F %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	5,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	23,33
De acuerdo	26	43,33
Totalmente de acuerdo	17	28,33
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.

Realizado por: Jairo Páez

INTERPRETACIÓN: Los colaboradores consideran que se han incrementado beneficios que sirven para diferenciar beneficios sociales regulares y beneficios empresariales motivadores e innovadores que no se han utilizado anteriormente para buscar mantener al personal como talento en la empresa.

6.- Cree Ud. Que en la empresa se cuida y fomenta un buen ambiente laboral que contribuye a la retención del talento.

TABLA No. 11

Escalas	F	F %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	20,00
De acuerdo	32	53,33
Totalmente de acuerdo	16	26,67
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.

Realizado por: Jairo Páez

INTERPRETACIÓN: Las personas contestaron positivamente en esta pregunta demostrando por parte de ellos que se cuida y mejora el ambiente laboral indispensable para el cumplimiento objetivos empresariales y personales.

7.- Cree usted que la empresa considera a las personas como talento humano que necesita de incentivos integrales para evitar fugas?

TABLA No. 12

Escalas	f	F %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16,67
De acuerdo	34	56,67
Totalmente de acuerdo	16	26,67
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.

Realizado por: Jairo Páez

INTERPRETACIÓN: Dentro de la empresa se considera que la empresa invierte en incentivos porque se considera a cada uno de los colaboradores como talento humano que es la fuente principal de desarrollo empresarial.

8.- Considera usted que los aspectos relacionados con las emociones influyen y prevalecen ante los económicos para garantizar su permanencia en la empresa?

TABLA No. 13

Escalas	F	F %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6,67
De acuerdo	26	43,33
Totalmente de acuerdo	30	50,00
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.

Realizado por: Jairo Páez

INTERPRETACIÓN: La población en forma certera y contundente considera que los beneficios económicos no son los más importantes para que las personas se sientan conformes y tranquilas con su empleo más bien los beneficios económicos entendiendo estos como incentivos no económicos.

9.- Tras la aplicación del plan de salario emocional en la empresa considera usted que tiene un equilibrio y una vida más balanceada entre trabajo y hogar, teniendo espacio para todo?

TABLA No. 14

Escalas	F	F %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5,00
De acuerdo	28	46,67
Totalmente de acuerdo	29	48,33
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.

Realizado por: Jairo Páez

INTERPRETACIÓN: Los colaboradores demuestran que tras la aplicación de este plan en la empresa se ha mejorado la paridad entre familia y trabajo, ya que estos dos factores deben estar equilibrados para que no existan desvinculaciones por este asunto.

10.- Considera usted que se deben seguir implementando y mejorando tips para mejorar el salario emocional y evitar desvinculaciones?

TABLA No. 15

Escalas	F	F %
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	10,00
De acuerdo	25	41,67
Totalmente de acuerdo	29	48,33
Total	60	100

Fuente: Cuestionario Salario Emocional.

Realizado por: Jairo Páez

INTERPRETACIÓN: La mayoría de los colaboradores consideran que se deben seguir implementando y mejorando estos tips para que se puedan reducir las desvinculaciones que provocan problemas en las áreas de la empresa.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

EVALUACIÓN INICIAL – ANTES DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL.

De **enero a marzo** - 2013

Detalle:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

$$\frac{\frac{11+12}{2} \times 100}{58} = 19,82\%$$

Admisiones enero:	4
Admisiones febrero:	3
Admisiones marzo:	4
Total Trimestral	11

Salidas enero:	5
Salidas febrero:	3
Salidas Marzo:	4
Total Trimestral	12

PORCENTAJE DE ROTACIÓN enero-marzo

19, 82 %

Periodo Efectivo	58
-------------------------	-----------

SEGUNDA EVALUACIÓN: LUEGO DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL

De **abril a junio** - 2013

Detalle:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

$$\frac{\frac{8+7}{2} \times 100}{59} = 12,71 \%$$

Admisiones abril:	3
Admisiones mayo:	2
Admisiones junio:	3
Total Trimestral	8

Salidas abril:	3
Salidas mayo:	1
Salidas junio:	3
Total Trimestral	7

PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE PERSONAL
12,71

Periodo Efectivo	59
-------------------------	-----------

TERCERA EVALUACION: LUEGO DE LA APLICACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL

De **julio a septiembre** - 2013

Detallo:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

$$\frac{\frac{7+5}{2} \times 100}{60} = 10 \%$$

Admisiones julio:	2
Admisiones agosto:	2
Admisiones septiembre:	3
Total Trimestral	7

Salidas julio:	2
Salidas agosto:	1
Salidas septiembre:	2
Total Trimestral	5

PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE PERSONAL
10%

Periodo Efectivo	60
-------------------------	-----------

Tras este análisis utilizando la fórmula de Idalberto Chiavenato para encontrar el porcentaje de rotación de personal se evidencia que durante los 3 primeros meses del año (enero, febrero, marzo) existe un alto porcentaje de rotación del 19,82% que dificulta en varias áreas productivas de la organización.

Tomando en cuenta este parámetro se utilizó el plan de salario emocional para reducir estos índices y así mejorar el ambiente laboral de trabajo de cada colaborador en la empresa minimizando las

desvinculaciones y reteniendo al personal clave, teniendo en los tres siguientes meses (abril, mayo, junio) el 12,71 %, existiendo una diferencia del 7,11 % después de aplicado el plan de salario emocional en toda la población. Y tras todo el proceso investigativo se realizó la última aplicación de la fórmula en los meses de julio, agosto y septiembre y se obtuvo un porcentaje menor, que corresponde al 10%, diferenciando al primer trimestre y al último de la investigación se tiene un diferencia de 9, 82% que refleja un mejoramiento en el tema de la rotación de personal que mantenía la empresa en forma general.

Análisis y discusión de resultados

Comprobación de hipótesis

Hipótesis

- 1) Planteamiento de hipótesis

Hi: “La aplicación de un plan de salario emocional reduce los índices de rotación de personal de la empresa.”

Ho: “La aplicación de un plan de salario emocional eleva los índices de rotación de personal de la empresa.”

- 2) Nivel de significación
 $\alpha=0,05$

- 3) Criterio

Rechace la Hi: si $\chi_c^2 \leq -1.64$ o $\chi_c^2 \geq 1.64$ a dos colas

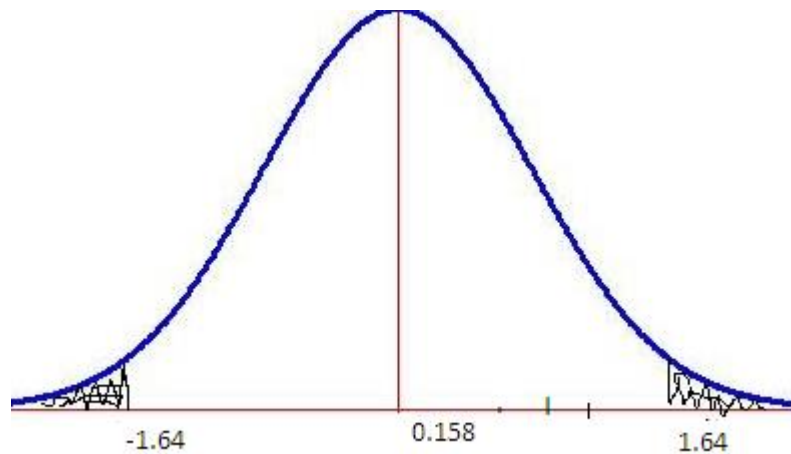
- 4) Cálculos

Tabla No. 16

Trimestres	P	Q
Primer trimestre	19,82	80,18
Segundo trimestre	12,71	87,29
Tercer trimestre	10	90

$$z = \frac{p1 - p2}{\frac{p1 * q1}{n1} + \frac{p2 * q2}{n2}}$$
$$z = \frac{19.82 - 12.71}{\frac{19.82 * 80.18}{60} + \frac{12.71 * 87.29}{60}}$$
$$z = \frac{7.11}{26.186 + 18.49}$$
$$z = \frac{7.11}{44.97} = 0.158$$

5) Decisión:



Como el valor es 0.158 que se encuentra en la zona de aceptación o dentro de los valores -1.64 y 1.64 queda comprobada la hipótesis que dice:

- La aplicación de un plan de salario emocional reduce los índices de rotación de personal de la empresa.

Los objetivos se cumplieron con satisfacción ya que en la investigación se pudo establecer una relación entre los índices de rotación y el salario emocional que son las 2 variables que se investigaron, en el transcurso de esta investigación bajo el cronograma se pudo avalar que los objetivos se manejaron de acuerdo a lo planteado inicialmente, facilitando el cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto la investigación demuestra que el salario emocional influye sobre el índice de rotación de una empresa, tal como lo refiere, detallar autor, citar autores. Investigaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Los índices de rotación de personal se redujeron de manera considerable luego de la aplicación del plan de salario emocional, concluyendo que las estrategias, tips y factores aplicados en la empresa afectaron de manera positiva a la retención del talento.
2. La vinculación de familiares, actividades extra-laborales con participación de la familia, hace que los colaboradores sepan que la empresa se preocupa por ellos no solo como un ente productivo sino como el talento humano.
3. Pudimos identificar nuevas formas de que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y sus objetivos empresariales; su misión, visión, planificación estratégica y no solo beneficiándolos económicamente sino emocionalmente.
4. Las estrategias de salario emocional también interfieren en el desarrollo de otros subsistemas de talento humano como en selección de personal, evaluación al desempeño, clima organizacional; haciendo que cada uno de estos se mejore en condiciones favorables mejorando la gestión del departamento y la empresa.

Recomendaciones

1. Se recomienda seguir implementando estrategias de salario emocional en la empresa, sin descuidarlos más bien preocupándose por revisarlos, mejorarlos e implementarlos en busca de retener al talento de la empresa.
2. Planificar eventos y programas dentro de la organización dentro de los cuales se interrelacione la familia de los colaboradores, identificando fechas importantes para cada uno de ellos, por ejemplo cumpleaños, navidad, día del padre, día de la madre, etc.
3. Seguir informando sobre la planificación estratégica de la empresa y sus objetivos empresariales, para que los colaboradores tengan presente cuál es el objetivo a cumplir y las metas profesionales que espera la organización de ellos.
4. Implementar las estrategias como parte del proceso de selección de personal, evaluación al desempeño y clima organizacional de la empresa, para que sirva, como manera de atraer el nuevo talento, tener índices de evaluación satisfactoria y mejorar las condiciones de trabajo en forma global.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tangibles

- Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Cali: Mc Graw-Hill. pp. 595-611
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos*. Santafé: Mc Graw-Hill, 5ta edición. pp. 188-198
- Cárdenas, Michelle (2011). *Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la bolsa metropolitana de empleo de CONQuito*. Trabajo de Investigación para la obtención del título de psicólogo industrial, Quito.
- Gay, Francisco. (2006). *El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales*, Mc Graw-Hill, 4ta edición. pp. 44-47.
- Dessler, Gary (2001). *Administración de personal*. México D.F.: Pearson Prentice Hall, 8va edición. pp. 285-289
- Guizar, Rafael (2004). *Desarrollo Organizacional*. México D.F.: Mc Graw.Hill. pp. 246,247.
- Guth, Alfredo (1994). *Selección e integración de RRHH*. México D.F.: Trillas. P. 24
- Nelson, Bob (1996). *1001 Formas de recompensar a los empleados*. Bogotá: Grupo editorial Norma. 5-50
- Stephen, Robbins (2001). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Prentice Hall. 5ta edición. pp. 324-333

Virtuales

- Gay, Francisco (2006). El Salario Emocional: Clave para reducir el estrés. Disponible en <http://www.bvirtual.uce.edu.ec:2062/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b7788b9e-2e7f-497a-be6a-d34d14d55b5f%40sessionmgr198&vid=5&hid=128>
- Hurtado, Alberto (2013). Salario Emocional: La nueva motivación. Disponible en <http://www.bvirtual.uce.edu.ec:2062/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b7788b9e-2e7f-497a-be6a-d34d14d55b5f%40sessionmgr198&vid=5&hid=128>
- Rocco, María (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Disponible en http://www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/html/index-frames.html

ANEXOS

Anexo A. Plan aprobado



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS



DISMINUCIÓN DE LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA PANATLANTIC LOGISTICS S.A MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN PLAN DE SALARIO EMOCIONAL

2012-2013

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

- Carrera: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
- Línea de Investigación: IMPACTO DE LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MANEJO DEL TALENTO HUMANO.
- Nombre del estudiante: PÁEZ SALAZAR JAIRO RENATO
- Nombre del Supervisor: DR. ALVARO FRANCISCO RAZA CAICEDO
- Año lectivo:2012-2013

1. TÍTULO

Disminución de los índices de Rotación de Personal en la empresa PANATLANTIC LOGISTICS S.A mediante la aplicación de un plan de Salario Emocional.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las nuevas perspectivas dentro del ámbito del desarrollo de los colaboradores de las organizaciones nos hacen proponer el tema de Salario Emocional como un nuevo aspecto en mejora de las condiciones del talento humano de las organizaciones actuales.

La utilización de recursos materiales será fundamental, tal es el caso de materiales de papelería, recursos bibliográficos, recursos virtuales, etcétera.

La importancia de la presente investigación se da por la inclusión de nuevas ideas que sirvan a controlar o disminuir problemas como la rotación de personal, inconveniente que dificulta al crecimiento de las organizaciones.

Los resultados serán aplicados por parte de la Gerencia General con asesoría del departamento de Recursos Humanos.

Tiene como principal utilidad la disminución de los índices de rotación de personal que presenta la organización y así mejorar las condiciones de parte y parte “fidelizando” a los empleados clave.

3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

3.1 Formulación del problema

El problema de la Rotación de personal trasciende a tiempos en que las empresas comenzaron a gestionar que los colaboradores pertenezcan a una sola organización.

Verificando que al tener altos índices de rotación en la empresa, nace una nueva perspectiva de inmersión del talento humano “El Salario Emocional” que pretende mejorar el clima organizacional de manera integral.

Es por aquello que se han tratado de manejar nuevos conceptos que ayuden a retener y “fidelizar” al Talento Humano de las organizaciones.

Surge la pregunta ¿Cómo mantener índices de rotación normales o cómo “fidelizar” a los colaboradores clave? ¿Cómo satisfacer a los colaboradores de manera no económica para evitar fugas?

Minimizar las tendencias de los colaboradores a buscar nuevas empresas o nuevos empleos sin importar consecuencias es la razón por la que se detalla el presente proyecto para minimizar los índices de rotación empresarial mediante la aplicación de un plan de Salario Emocional que de forma asertiva y positiva mejore relaciones; creando una organización en mejora continua.

3.2 Preguntas

¿El Salario Emocional como factor de desarrollo influye en los índices de rotación de personal de la empresa Panatlantic Logistics S.A.?

¿Cuáles son los índices de rotación de personal que presenta la empresa?

¿La aplicación de un plan de salario emocional mejorará los índices de rotación en la empresa?

3.3Objetivos

➤ Objetivo general

Analizar los índices de rotación de personal de la empresa PANATLANTIC LOGISTICS S.A, para reducirlos mediante la aplicación de un plan de salario emocional.

➤ Objetivo específico

1. Diagnosticar los índices de rotación de personal que se presentan en la organización
2. Diseñar y aplicar el Plan de Salario Emocional en la organización de acuerdo a los índices de rotación encontrados
3. Verificar la incidencia que tiene la aplicación de un plan de salario emocional.

3.3 Delimitación espacio temporal

El presente proyecto de investigación se lo realizará en la empresa PANATLANTIC LOGISTICS S.A. con residencia en la ciudad de Quito-Ecuador. Tendrá una duración de 10 meses a partir de su inicio OCTUBRE 2012 – OCTUBRE 2013.

4. MARCO TEORICO

4.1. Posicionamiento teórico

Presenciando que la Rotación de Personal se involucra como una de las principales complicaciones que sufren las organizaciones se presenta el tema de Salario Emocional que parte de investigaciones realizadas y teorías planteadas como se explica en la de Frederick Herzberg quien propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que las personas se caracterizan por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa al comportamiento humano, estos son: Factores Higiénicos o extrínsecos y Factores Motivacionales o intrínsecos.

Los Factores Higiénicos están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en las que desempeñan su trabajo. Los principales son: El Salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, etc., son factores que se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Los factores Motivacionales están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta.

Los factores intrínsecos involucran temas relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad.

4.2. Plan analítico:

TÍTULO 1. LA ROTACIÓN DE PERSONAL

- 1.1 Definiciones y conceptos
- 1.2 Rotación vegetativa
- 1.3 Rotación Real
- 1.4 Rotación Potencial
- 1.5 Índices de rotación de personal
- 1.6 Causas que originan la rotación de personal
- 1.7 Ventajas y Desventajas-Costos

TÍTULO 2. EL SALARIO EMOCIONAL

- 2.1 Teorías Motivacionales
 - 2.1.1 Teoría de la Jerarquía de Maslow
 - 2.1.2 Teoría ERC de Alderfer
 - 2.1.3 Teoría de los factores de Herzberg
- 2.2 ¿Qué es el salario emocional?

2.3 Clasificación del Salario Emocional

2.4 Beneficios del Salario Emocional

2.5 Formas de aplicación

Antecedentes

Clasificación del Salario Emocional

Principales Estrategias ¿Cómo aplicarlas?

El Talento Humano

Fidelizar al Talento Humano

Estrategias y formas de Salario Emocional

Implementación del Salario Emocional

4.3. Referencias bibliográficas del Marco Teórico

- Chiavenato Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Ediciones. McGraw Hill, p. 189.
- Nelson Bob, (1996), 1001 formas de recompensar a los empleados. Bogotá-Colombia. Editorial Norma
- Hitt, Michael. Ireland, Duane. Hoskisson, Robert. (2000). Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. México: Ediciones. Thomson, p. 287.

5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

La presente investigación tendrá un enfoque cuantitativo porque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer el resultado de dicha hipótesis.

6. TIPO DE INVESTIGACION

CORRELACIONAL, pues se analiza la relación existente entre las variables como salario emocional y rotación de, además de ser una investigación que tiene un límite de tiempo que va de enero de 2013 a octubre 2013 según se detalla en el cronograma del plan de investigación.

7. FORMULACION DE HIPOTESIS

La aplicación de un plan de salario emocional reduce los índices de rotación de personal de la empresa.

7.2. Identificación de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: Plan de salario emocional

VARIABLE DEPENDIENTE: Rotación de personal

7.3. Construcción de indicadores y medidas

	Variable Independiente	Indicadores	Medida	Instrumentos
<p>Hipótesis</p> <p>La aplicación de un plan de salario emocional reduce los índices de rotación de personal de la empresa.</p>	Salario Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • ESTRATEGIAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo remoto • Día libre por cumpleaños • Tarde libre por cumpleaños laboral • Capacitación en competencias laborales • Actividades junto a familiares • Estímulos por cumplimiento de objetivos • Estímulo por puntualidad • El mejor compañero-pana del mes. • Totalmente de acuerdo • De acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de salario emocional

		<ul style="list-style-type: none"> EVALUACION DEL PLAN 	<ul style="list-style-type: none"> Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario
	Variable Dependiente	Indicadores	Medida	Instrumentos
	Rotación de Personal	2. Índice de rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de rotación alto Porcentaje de rotación bajo 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de ingresos y egresos de personal

8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación no experimental, transversal, puesto que las variables descritas en la investigación no fueron manipuladas, es decir se observaron en su forma natural sin alterar o realizar cambios, por ejemplo en el tema de la Rotación de Personal se tomará en cuenta que existen diversas formas en las que se produce más no es parte de alguna manipulación investigativa.

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Se tomó en cuenta para la investigación a toda la población en general de la empresa Panatlantic Logistics S.A., es decir 60 colaboradores que van a ser parte del estudio, ya que al ser una población pequeña se considerará todo el universo.

10. METODOS , TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Para esta investigación se utilizaron dos instrumentos, considerados como los más factibles tras el análisis de validez:

- Registro de ingresos y salida de personal
- Cuestionario de Evaluación del Plan de Salario Emocional

11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1era Fase: Diagnóstico de los índices de rotación de personal de la organización para tener la base de la investigación.

2da Fase: Formulación de un plan de salario emocional en base a los resultados obtenidos del diagnóstico de rotación de personal.

Aplicación del Plan de salario emocional que se elaboró para mejorar condiciones y “fidelizar” colaboradores.

4ta Fase: Revisión y análisis de los resultados finales que se dieron en relación a la aplicación del Plan de Salario Emocional.

12. RESPONSABLES

Alumno – investigador: Páez Salazar Jairo Renato

Supervisor de Investigación: Dr. Álvaro Raza

La intervención de los colaboradores y los jefes directos de los empleados de la organización en trabajo conjunto.

13. RECURSOS

13.1. Recursos Materiales

- Hojas Papel Bond
- Lápices - Esferográficos
- Cuadernos
- Flash Memory
- Carpetas
- Computador
- Laptop

13.2. Recursos Económicos

Descripción	Valor
Cuadernos de anotación y registro	20
Esferográficos, lápices, liquidpaper	20
Folders	15
Impresiones, scanners	150
Papel universitario y derechos	60
Movilización	300
Fotocopias de la bibliografía	50
Servicio de Internet	220
Teléfono móvil	40
Alimentación	250
Libros – Bibliografía	40
Total / Autogestión	1165

13.3 Recursos tecnológicos

- Laptop
- Computador de escritorio
- Celular
- Flash Memory

14. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

TEMAS/MESES	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT
Elaboración del Plan de Tesis													
Diagnóstico de los índices de rotación de personal del último semestre													
Formulación de un plan de salario emocional													
Aplicación del Plan de salario emocional													
Revisión y análisis de los resultados finales													
Comprobación de hipótesis													
Conclusión y recomendación													
Entrega del informe de investigación													

15. BIBLIOGRAFIA.

- Hitt, Michael. Ireland, Duane. Hoskisson, Robert. (2000). Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. México: Ediciones. Thomson, p. 287.
- Chiavenato Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Ediciones. McGraw Hill, p. 189.
- Nelson Bob, (1996), 1001 formas de recompensar a los empleados. Bogotá-Colombia. Editorial Norma

16. ANEXOS

.....

Estudiante

.....

Supervisor de Investigación

Documento revisado: 16.11.2011

Dr. Nelson Rodríguez – Vicedecano

DR. Juan E. Lara S. – Director Instituto de Investigación y Posgrado

Dra. Silvia Mancheno – Coordinadora Unidad de Vinculación con la Sociedad

Anexo B. Glosario Técnico

Rotación de personal: Fluctuación de personal entre una organización su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y de las que salen de ella

Salario emocional: El salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adapten a las necesidades de las personas de hoy

Rotación Vegetativa / TurnOver: Es normal que se presente un pequeño volumen de entrada y de salidas de recursos humanos, lo cual genera una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema

Homeostasis organizacional: Salud organizacional entre las desvinculaciones e ingresos que tienen en una organización.

Personal clave: Colaboradores en los que se identifica cualidades de crecimiento profesional y contribución estratégica a la empresa.

INVESTIGACIÓN

“Disminución de los Índices de Rotación de Personal en la empresa Panatlantic Logistics S.A mediante la aplicación de un Plan de Salario Emocional”

La presente encuesta es voluntaria y su finalidad es únicamente investigativa, no representa ninguna repercusión en su situación laboral o personal.

NOMBRE: _____

EDAD: _____

INSTRUCCIÓN: _____

ESTADO CIVIL: _____

CUESTIONARIO DE SALARIO EMOCIONAL PANATLANTIC LOGISTIC S.A.

A continuación encontrará una lista de preguntas, señale con la mayor sinceridad la respuesta que más se acerque a su criterio.

1.- Considera Ud. Que a partir del mes de abril de 2013 se incrementó actividades para su satisfacción laboral dentro de la empresa?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

2. Cree que además de la remuneración salarial usted se ha visto beneficiado con incentivos que le han permitido mejorar su trabajo?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

3.- Considera que los beneficios incrementados a partir del mes de abril satisfacen necesidades de tipo personal y profesional.

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4.- La empresa aporta a los colaboradores prestaciones diferentes a las que otorga la ley, contribuyendo a la retención del talento humano.

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

5.- En el tiempo transcurrido a partir de la aplicación del plan de salario emocional en la compañía ha encontrado Ud. Beneficios diferenciadores que motivan su permanencia?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

6.- Cree Ud. Que en la empresa se cuida y fomenta un buen ambiente laboral que contribuye a la retención del talento.

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Totalmente de acuerdo

7.- Dentro de los beneficios corporativos la empresa se preocupa tanto de mi bienestar personal como profesional.

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

8.- Considera usted que los aspectos relacionados con las emociones influyen y prevalecen ante los económicos para garantizar su permanencia en la empresa?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

9.- Tras la aplicación del plan de salario emocional en la empresa considera usted que tiene un equilibrio y una vida más balanceada entre trabajo y hogar, teniendo espacio para todo?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

10.- Considera usted que se deben seguir implementando tips para mejorar el salario emocional y evitar rotación excesiva?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

☐

Totalmente de acuerdo

☐

¡Gracias por tu colaboración!

Anexo D. Plan de Salario Emocional

Introducción

PANATLANTIC LOGISTICS S.A. es un operador logístico internacional que en sus inicios, en el año 1979, vio la oportunidad de convertirse en una fuerza única en la industria logística.

Tiene su sede principal en la ciudad de Quito y la sucursal en la ciudad de Guayaquil. Además cuenta con una agencia en la ciudad de Bogotá Colombia y agentes afianzados en diferentes continentes.

Ubicado en el sector norte de la ciudad en la dirección Alpallana E 7-50 y Whymper.

El área de Recursos Humanos creció juntamente con la empresa se dedica a toda la aplicación de beneficios corporativos y sociales, además de aspectos legales que se rigen por medio del país.

Fomenta el desarrollo mutuo empresa-colaborador administrando y gestionando mejoras continuas de los trabajadores.

Administra y gestiona el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación, control de calidad, administración salarial de toda la organización en general.

Misión

Panatlantic Logistics S.A. es un operador logístico internacional de vanguardia con una cultura de renovación constante en servicios, tecnologías, seguridad, socialmente responsable, buscando bienestar y resultados superiores.

Visión

Ser reconocidos internacionalmente como el líder de la industria logística, logrando relaciones comerciales sólidas con nuestros clientes y proveedores, basados en los más altos estándares de excelencia y calidad, responsables con el medio ambiente y generando óptimos resultados financieros.

Todos los procesos que permitan el mejoramiento de los conocimientos mediante la práctica son los que harán en el futuro los profesionales competentes que formen las nuevas instituciones de nuestro país.

Dentro de los subsistemas de Recursos Humanos que se manejan en las empresas se presentan actividades que se manejan bajo las premisas de cada una de las organizaciones.

Justificación de Plan

Siendo uno de los más recurrentes problemas la rotación de personal identificado en la empresa, ya sea por renuncias, despidos, utilización del periodo de prueba u otras modalidades de desvinculación, se ha propuesto tratar este tema de forma diferente y nueva en el que se involucra un aspecto poco tratado como el salario emocional.

El problema descrito ha producido que haya baja en la producción dando como resultado que existan problemas a resolver en cada área de trabajo y que con el pasar del tiempo se agudizan deteniendo los procesos.

Es por tal razón que debemos plantear la posibilidad de mejorar cada aspecto del talento humano de la organización como es el tema del Salario Emocional de acuerdo a las posibilidades de la organización en el tema tiempo, recursos económicos, planteamiento de actividades y posibilidades de adecuación.

Objetivo General

Implementar estrategias de Salario emocional en la organización bajo las perspectivas de la empresa enfocado a retener al talento humano de la organización.

Objetivos Específicos

- Analizar las estrategias que se puedan involucrar como beneficio no económico
- Gestionar que se cumplan estas estrategias bajo los parámetros establecidos por la empresa y la gerencia general
- Dar seguimiento a las estrategias planteadas en la empresa
- Verificar la incidencia de estas estrategias en la retención del talento humano, reduciendo la retención de personal.

Actividades / Estrategias Realizadas

Todas las estrategias del presente plan van enfocadas a las perspectivas empresariales y el deseo de formar una estrategia organizacional que mejore las relaciones de manera integral, actuando como modelo de retención de personal y bienestar de los colaboradores.

Mejorar los beneficios que proporciona la empresa y los gestiona a través de desarrollo de personal

- Crear el plan de salario emocional y sus estrategias
- Socializar el plan de salario emocional y sus estrategias

- Proponer estrategias de salario emocional en cada área de trabajo y departamentos de la empresa.
 - Trabajo remoto o teletrabajo
 - Horario flexible
 - Guardería para niños en vacaciones escolares
 - Espacios de relajación en la empresa
 - Almuerzos departamentales
 - Vestimenta no formal (Casual Fryday)
 - Un día libre por cumpleaños
 - Media día libre por cumpleaños laboral
 - Actividades de voluntariado
 - Actividades deportivas interdepartamentales
 - Actividades en fechas especiales que vincule a familiares y amigos (día de la madre, del padre, de la familia, navidad, etc.)
 - Posibilidad de que hijos de colaboradores visiten el lugar de trabajo de sus padres.
 - Concursos en base a políticas y objetivos empresariales (sopa de letras, crucigramas, etc.)
 - Posibilidades de ruta carrera
 - Permisos académicos, para continuar con su formación e instrucción personal.
 - Horas libre por puntualidad organizacional
 - El empleado del mes
- Implementar las estrategias en los beneficios de recursos humanos de la empresa
- Evaluar la incidencia del plan en la empresa
- Mejorar y continuar con las estrategias de SE.

Metodología

Se utiliza varios métodos didácticos en los que se puede vincular a todos los trabajadores de la empresa, para que la aceptación de estas ideas que en este caso son estrategias sea mejor captada.

Iniciamos programando reuniones con cada área de trabajo de la empresa para aceptar las ideas que tengan para evaluar y verificar la viabilidad de vincular al plan de salario emocional.

Todo al final es retroalimentado con los colaboradores para que tengan conocimiento del trabajo conjunto y de las ideas que se pueden ya empezar a gestionar para su beneficio.

Técnicas

Charlas, proyecciones, diapositivas, videos son algunos de los métodos que se utilizarán para que los colaboradores obtengan conocimientos sobre el tema y con el tiempo se vincule en acciones diarias según lo formulado en las estrategias y cronograma de vinculación con éstos.

Observación directa de cada uno de los colaboradores de acuerdo a los diferentes aspectos de la empresa.

Técnicas grupales cines foro, conversatorios de las que se produzcan varias temas a tratar en este plan o que se puedan plantear a futuro.

Responsables

Jairo Páez – Asistente de Recursos Humanos

Alejandra Aragundi – Analista de Recursos Humanos

Esteban Rosero – Jefe de Recursos Humanos

Juan José Atencia – Control del Calidad

Jefes y Gerentes departamentales.

Recursos

Humanos

Jairo Páez – Asistente de Recursos Humanos

Alejandra Aragundi – Analista de Recursos Humanos

Esteban Rosero – Jefe de Recursos Humanos

Juan José Atencia – Control del Calidad

Jefes y Gerentes departamentales.

Todos los colaboradores de la empresa

Materiales

Proyector

Cuadernos

Laptop

Papelógrafos

Financiamiento

Cubierto por la empresa al 100% en todos los aspectos

Cronograma

	<i>enero</i>	<i>febrero</i>	<i>marzo</i>	<i>abril</i>	<i>mayo</i>	<i>junio</i>	<i>julio</i>	<i>agosto</i>	<i>septiembre</i>	<i>octubre</i>
Elaboración del Plan y estrategias de salario emocional										
Socialización del plan y sus estrategias de SE.										
Implementación del plan en los beneficios corporativos										
Implementación y socialización de las estrategias										
Evaluación de impacto del proyecto										
Mejoramiento de las estrategias de SE.										

Seguimiento y Evaluación

Se va a dar seguimiento a todo el proceso del Plan de Salario Emocional mediante el cronograma planteado inicialmente, por parte del recurso humanos que se encargará de impartir todas las estrategias de dicho plan.

Se evaluará la incidencia que tiene el plan de salario emocional en la empresa de acuerdo a lo planteado anteriormente, además se realizará una comparación y verificación de la relación que existe con la Rotación de Personal que existe en un periodo determinado de tiempo, para poder así plantear soluciones integrales y de mejora continua para cada área y departamento.

Bibliografía

- Chiavenato Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Ediciones. McGraw Hill, p. 189.
- Nelson Bob, (1996), 1001 formas de recompensar a los empleados. Bogotá-Colombia. Editorial Norma
- Hitt, Michael. Ireland, Duane. Hoskisson, Robert. (2000). Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. México: Ediciones. Thomson, p. 287.